

**TÍTULO** : Apague y vámonos

**ESPECIALIZACIÓN:** Mercadeo

**PROMOCIÓN** : 25

**PALABRAS CLAVES:** Rentabilidad – Institucionalidad - Planeación.

**TEMAS CUBIERTOS:** Oferta limitada servicios – Plan de Mercadeo – Selección y Reclutamiento Personal – Institucionalidad.

### **RESUMEN DEL CASO**

En la Clínica de Oftalmología de Cali, se cuenta con una sede en la ciudad de Tuluá, la cual se abrió el año 2008, hasta el momento no ha tenido utilidades que representan un atractivo a los accionistas de la compañía y ordenan el cierre de la sede. Alejandro gerente actual lleva solo un año al frente de la compañía y su deseo es no cerrar la sede ya que representa para la compañía el tener presencia en el norte del Valle del Cauca, es por esto que le delega la tarea Arturo Herrera coordinador de mercadeo y ventas la responsabilidad de posicionar la sede hasta el punto que de utilidades que desean la junta directiva y los accionistas. La sede tiene un equipo de trabajo limitado el cual esta formado por Diana Valencia – Optómetra y responsable de la sede la cual no tiene formación administrativa y una cajera. El grupo de médicos que en su mayoría consideran una pérdida de tiempo y dinero viajar hasta la ciudad de Tuluá a realizar consulta médica que pueden realizar en la sede principal en la ciudad de Cali.

<b>AUTORES</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>E-MAIL</b>
José Henry Vidal	3175741079	Jose.vidalh@hotmail.com

## **Apague y Vámonos**

En 1981 un grupo de oftalmólogos vallecaucanos unieron sus esfuerzos con el objetivo de ofrecer a la comunidad de la región un solo punto de servicios integrados en el área de oftalmología de alta calidad y con la mejor tecnología existente en ese momento, fundando la Clínica Visión Sana de Cali. Posteriormente, con la vinculación de otros profesionales se construye la actual sede ubicada en el sur de la ciudad. En ella, se cuenta con más de 30 especialistas y subespecialistas que le brindan al paciente un servicio donde confluyen la tecnología más avanzada y un personal humano altamente calificado para ofrecer la mejor calidad de atención en la especialidad.

Hoy la Clínica es el centro más importante en todo el sur occidente colombiano, se ha adaptado a los cambios derivados del advenimiento de la Ley 100 y todas las reformas de la Seguridad Social con el fin de dar oportunidad a todos los estratos socio económicos de acceder a todos los adelantos existentes en oftalmología; su compromiso principal está encaminado a garantizar la mejor calidad en la atención oftalmológica a toda la comunidad dentro de su filosofía fundamentada en la ética profesional y empresarial.

El 9 de julio del 2011 la Clínica cumplió 30 años de servicio a la comunidad, sus esfuerzos siguen encaminados a ofrecer la mejor calidad científica y humana a todos sus pacientes. Estamos en la actualidad trabajando en el proceso de re-certificación con la norma ISO 9001 y continuar posicionando la Institución a nivel regional.

Caso de grado realizado por José Henry Vidal Herrera, para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Sory Torres, Especialista en Mercadeo. Santiago de Cali – Colombia. Marzo 22 del 2013

### **Especialización en Mercadeo**

En el año 2008 la Clínica decide realizar la apertura de su tercera sede en la ciudad de Tuluá, impulsada por su promesa de valor, la cual es prestar el mejor servicio de salud visual para la población del sur occidente Colombiano. es así que se inicia una nueva tarea, para llegar a un nuevo segmento del mercado ubicado en el norte del Valle del Cauca.

Es así como se a inicio a la sede de Tuluá, la cual comienza a funcionar o prestar el servicio con una estructura laboral de 5 personas:

- Coordinador comercial y Administrativo
- Asesor Comercial
- Auxiliar de Caja y Citas
- Técnica de Consultorio
- Optómetra Profesional

Armados más de deseos y buenas intenciones, esperando ser pioneros en esta región y consolidar para la Clínica una nueva etapa de colonización del mercado en las ciudades mas importantes del Sur Occidente Colombiano, se cometen errores o se deja de tener en cuenta variables de un nuevo mercado, pensando que la experiencia y la trayectoria son pilares suficientes como estrategia de penetración a un nuevo mercado.

Esta estructura se ve fracturada u obligada a vivir una restructuración por su bajo rendimiento financiero en el primer año. Para esta primera crisis la Clínica en cabeza de Coordinación de Sedes y Dirección Financiera deciden eliminar el cargo de Coordinador comercial y Administrativo ya que la Clínica cuenta con una Coordinación de Sedes que debe asumir las responsabilidades de este cargo al igual que la figura lo asume en las sedes de Cali.

En el segundo año los resultados no son los mas alentadores ya que las perdidas

### **Especialización en Mercadeo**

son mas altas que el año anterior y se decide eliminar el cargo Asesor Comercial, ya que la Clínica cuenta con un grupo de Asesores Comerciales en Cali, que pueden desplazarse a Tuluá y asumir esta responsabilidad, realizando actividades comerciales una vez (1) por semana.

El tercer año los resultados continúan con una tendencia a aumentar el nivel de perdidas el cual lo podemos observar en los estados financieros (Ver Anexo 1), y por esto se decide eliminar el cargo de Técnica de Consultorio y se traslada esta responsabilidad a cada medico que realiza consulta en la sede de la ciudad de Tuluá, lo cual genera un aumento en las quejas y disminuyo el nivel de satisfacción de los clientes.

En el año 2011 después de tres años de pérdidas o máximo llegar al punto de equilibrio en algunos meses la Junta Directiva de la Clínica, ordena el 25 de Abril del 2011 que se cierre la sede de Tuluá por sus bajos rendimiento financieros, la gerencia actual presenta una propuesta para cerrar y abrir un modelo diferente con una oficina de captación para pacientes solo de Cirugía Refractiva y eliminar los dos consultorios de oftalmología y optometría, pero el periodo de esta gerencia termina en el mes de Junio del 2011 y se decide esperar al nuevo gerente para la toma de esta decisión.

El nuevo gerente **Huber Muñoz** se posesiona del cargo el 01 de Agosto del 2011, un alto ejecutivo y hombre de negocios a nivel internacional pero sin ninguna experiencia en el sector de la salud, convencido que en los negocios sin importar cual sea el sector lo importante es mantener una actitud positiva y ganadora en todos los momentos ya sea una negociación con proveedores o con clientes y su meta es que esta cultura se impregné en todos los empleados de la Clinica, demuestra un alto grado de responsabilidad por la Clínica y sus empleados. Una de sus primeras decisiones estando al frente de la Clínica es solicitarle a la junta

### **Especialización en Mercadeo**

que le de cinco (5) meses para conocer a fondo la situación que rodea el bajo desempeño y los resultados financieros de la sede Tuluá. De esta manera solicita a la Coordinación de las Sedes y al Director Financiero un informe detallado de la situación actual y de los años anteriores de la sede Tuluá.

**Roberto Parra - Director Financiero**, empleado leal a las practicas administrativas de la Clínica, con mas de 20 años en la compañía, se destaca por su disciplina y el orden en los procesos que lidera en la compañía, conoce el proceso contable y financiero, con una personalidad fuerte y agresiva, suele exponer sus ideas y las defiende con argumentos contables.

**Introducción del informe financiero:** los estados de Perdida y Ganancia reflejan que la sede viene presentando un comportamiento muy irregular en sus ventas, hay meses que son relativamente buenos ya que se alcanza el punto de equilibrio, principalmente el negocio de óptica que representa más del 50% de los ingresos de esta sede, acompañado de su informe detallado entrega una reflexión en la cual dice **Roberto**:

“Dr. Huber (gerente general), la respuesta que le puedo dar es una falta de interés por nuestro personal de la sede Tuluá, ya que la óptica la tengo con el mejor inventario posible y la lista de precios es la misma que la de nuestras ópticas en Cali, las cuales presentan como usted lo puede ver un resultado en ventas muy superior que el resultado de la sede Tuluá. Como usted puede ver hemos reducido al máximo el gasto de personal asumiendo tareas nosotros los trabajadores de la sede principal, de igual manera la Clínica tiene un plan de ahorro el cual se ve reflejado en los gastos de viáticos a nuestra sede, es decir que solo vamos si es estrictamente necesario.

### **Especialización en Mercadeo**

**Maria Pérez – Coordinadora de sedes**, trabajadora social de la universidad Nacional de Colombia, de carácter fuerte y defensora de los derechos humanos por convicción, poca experiencia en la parte administrativa pero creo que a través del hecho o la confrontación de situaciones se solucionan de manera mas ágil.

### **Introducción del informe Coordinación Sedes:**

La situación de la sede Tuluá demuestra la gestión que realizo la Clínica a lo largo de tres años ajustando la estructura laboral de la sede, generando soluciones cortoplacistas que solo permiten mejorar los estados financieros en un rubro frio y sin interés para los accionistas tal como es el gasto de personal, acompañado de su informe detallado entrega una reflexión en la cual dice **Maria:**

“Dr. Huber (gerente general), Esto evidencia que la sede Tuluá, y las demás sedes están solas y a la deriva que tenemos que sobrevivir con lo poco que tenemos, que no funcionamos ya que los departamentos claves para nuestro buen desempeño están enfocados solo en la sede principal por ejemplo, mercadeo, compras y facturación.

Huber (gerente general), realiza la siguiente pregunta “Que otra estrategia hemos realizado a parte de lo que me están presentando”, la misma pregunta va para ambos directivos, sin obtener ninguna respuesta que le permita tener más información de los esfuerzo que la Clínica ha realizado para no cerrar la sede.

Con estos dos informes logra convencerse que la mejor decisión por el momento es no cerrar la sede Tuluá y concluye que la sede tiene un enfoque el cual debe cambiar ya que todas las estrategias que se aplican han sido basadas en el costo de personal y el costo de compra de los productos que se comercializan en la óptica esperando obtener la misma respuesta de las otras sedes que la Clínica

**Especialización en Mercadeo**  
tiene en la ciudad de Cali.

Huber (gerente general), decide cambiar el modelo de la sede y generar un plan de mercadeo independiente que le permita obtener información más detallada de la ciudad y de lo que este nuevo modelo puede generar en ventas según las condiciones que el mercado del norte del Valle del Cauca desea, esta responsabilidad se la encarga a la **Carlos Gómez - Coordinación de Mercadeo y Ventas**, la cual debe presentar un informe detallado del plan de mercadeo y justificación de cada acción a tomar de igual manera debe entregar un informe del clima organización y la percepción del grupo médico y los empleados.

**Carlos Gómez – Coordinador de Mercadeo y Ventas**, Administrador de empresas y especialista en mercadeo, con alta capacidad de trabajar en equipo y conocimiento de la estructura financiera y comercial de la Clínica durante los 9 años de su vinculación a la compañía, su juventud le permite adaptarse fácil a los equipos de trabajo.

El plan de mercado y el informe detallado que presenta el Coordinador de Mercadeo y Ventas lo divide de la siguiente manera:

#### **Investigación de Mercadeo y Ventas:**

La Clínica debe realizar una inversión importante en un estudio de mercado que nos brinde información puntual sobre la población de la ciudad de Tuluá y el norte del Valle del Cauca, en lo que podemos retroalimentarnos por las experiencias vividas durante el mes de Septiembre y Diciembre del 2011, podemos concluir que no tuvimos en cuenta una estrategia de penetración a este mercado, en el cual debemos incluir en nuestra estrategia la cultura ciudadana que tiene la población de Tuluá y sus municipios que lo rodean, tanto para definir la manera

### **Especialización en Mercadeo**

que íbamos a comunicar nuestros servicios y como pueden acceder a estos, de la misma manera como se van a fijar las listas de precios en las ópticas ya que culturalmente esta población tiene una costumbre la cual es negociar el precio de compra “ Regatear “ esto les permite sentir que tienen el poder de compra y la percepción de servicio cuando se concede un descuento o beneficio por su pericia en la consecución de un descuento por su compra, identificando esto podemos generar nuestra primera propuesta señor gerente:

“Listas de precios con un margen de negociación o descuento” todo esto con el fin de que nuestros asesores puedan tener un ejercicio de negociación con el cliente de esta sede y de igual manera para los otros servicios de Consulta, Diagnostico y Cirugía, ya que la oferta de servicios o cobertura que brindamos en Tuluá es limitada debemos realizar un esfuerzo para cubrir la demanda en ayudas diagnósticas y cirugías de baja complejidad para que el cliente perciba que somos integrales y no tenemos un servicio limitado de Consulta de Oftalmología, Consulta de Optometría y venta de Óptica.

En la comunicación y nombre de la sede no permite identificar que generemos una conexión con la ciudad y su población, el nombre de la sede es “ Clínica Visión Sana de Cali sede Tuluá”, la cual como marca aval puede ser una sombrilla para nuestra sede, identificando esto podemos generar nuestra segunda propuesta:

“Cambio de nombre con el aval o sombrilla de la Clínica”, con esto podemos generar que la ciudad asocie más a nuestra sede y los servicios con una institución de alta calidad pero con un componente muy regional que se sientan en la casa y no en la Clínica de alto costo en la capital.



### **Especialización en Mercadeo**

Es por todo esto que recomendamos realizar una investigación de mercado que nos permita conocer más a fondo estas variables y se pueda tomar decisiones mas acorde a las necesidades y gustos de los clientes, de igual manera debemos generar un plan de mercadeo para la sede Tuluá que incluya un plan de comunicación independiente del plan de mercadeo de la sede principal, sin perder el nivel de asociación en la misión, visión y estrategia macro que debe ser la que funcione como un eje y articule todos los puntos de servicio de nuestra compañía y no como está actualmente la sede que esperamos que el modelo de la ciudad de Cali genere los mismos resultados en la sede de Tuluá por osmosis.

La sede Tuluá, debe representar un gran significado para una compañía la cual es una de las instituciones más importantes en el sur occidente Colombiano y si su visión está contemplando la posibilidad de crecer y aumentar su participación en el mercado debe generar un modelo asistencial y comercial para la sede Tuluá con la visión de replicar esta estrategia en ciudades tan importantes como Popayán, Cartago y Pasto por citar un mercado potencial.

### **Clima Organización, Funciones y su Rol:**

El personal de la sede Tuluá, siente que están solos y pertenecen a una compañía que no los reconoce como personal institucional, todo esto generado por la falta de comunicación y las respuesta a sus necesidades son muy lentas o nulas, que deben siempre acudir a la intervención de la Coordinadora de sede para que sean escuchados y les den una respuesta adecuada oportuna para poder cumplir con sus funciones, existe una dependencia de la Coordinación la cual se puede generar por la falta de capacidad de respuesta o gestión oportuna de los procesos que están establecidos en la sede principal ya sea Facturación, Cartera, Tesorería, Compras, Sistemas o Recursos humanos, es importante determinar si es esta la causa que esté generando una brecha en el servicio o se debe generar un cambio en la estructura organizacional de la sede.

### **Especialización en Mercadeo**

En la actualidad contamos en la sede con:

- Optómetra profesional la cual se encarga de realizar la consulta de optometría según las agendas que se programan a diario y también es responsable de cerrar la venta en la óptica, informar a los clientes los beneficios de las monturas, lentes oftálmicos y lentes de contacto que tenemos para la venta en la óptica, de igual manera debe responder por el inventario de la misma, debe realizar inventario cada mes con la compañía del jefe de compras, es responsable de realizar brigadas en la empresas con las cuales se tiene convenio en el norte del Valle, en algunas ocasiones debe brindarle apoyo en la consulta de oftalmología a los médicos ya que no se tiene por el momento técnica de consultorio.
- Auxiliar de Caja y Citas, la cual se encarga de facturar todos los servicios prestados en la sede y realizar el recaudo de dinero, debe programar las agendas para consulta de oftalmología y optometría, realizar el ingreso de los pacientes cuando llegan para estos dos servicios.

Identificando esto podemos generar nuestra tercera propuesta “Cambiar el modelo organizacional en la sede y brindar autonomía en el rol del personal”, esto lo podemos generar en el momento que todos los jefes de proceso se involucren directamente con la sede lo que realmente sería un cambio en la cultura organizacional ya que el objetivo es que los procesos se vuelquen de frente a las necesidades que se presentan para cumplir con nuestra oferta de valor, buscando así que la información pueda fluir sin ninguna intermediación y se pueda generar una cultura organizacional que le permita al personal crear sentido de pertenencia y un vínculo con la sede principal.

### **Especialización en Mercadeo**

#### **Conflicto de Interés Grupo Medico:**

Como se identificó al inicio del informe los servicios de la sede Tuluá son limitados y la oferta de especialistas en oftalmología no tiene la regularidad que necesita la Sede para lograr posicionarse en esta región, esto es generado por el individualismo que tiene cada médico que asiste a esta sede y no se tiene una directriz estratégica que genere un compromiso y una vocación institucional para que sea una obligación el cumplir con las agendas y los horarios establecidos para la atención de igual manera que este grupo sea un generador de servicios de alta complejidad para la sede principal.

Identificando esto podemos generar nuestra cuarta propuesta:

“Vinculación institucional al grupo medico sede Tuluá”, buscando asegurar la oferta de valor y el cumplimiento del servicio que caracteriza a nuestra compañía, es por eso que se debe realizar una inversión en una técnica de consultorio que asegure el cumplimiento de los estándares de calidad y asegure a todos los clientes que se atiendan en la Clínica, para que no exista posibilidad que un médico opere en otra institución.

Para la gerencia es importante el informe que entrego la coordinación de Mercadeo y Ventas, ahora que tiene más información para la tomar una decisión debe también afrontar a la junta directiva que esta ansiosa por escuchar cual va ser su compromiso a nivel financiero con esta sede.

Es importante tener en cuenta que para analizar la causa del bajo rendimiento financiero de la sede Tuluá, se tienen en cuenta muchas variables que son las que permiten o brindan una posibilidad de sobrevivir en el mercado de una región muy cercana pero con muchas diferencias a nivel cultural y comercial.

### **Especialización en Mercadeo**

A través de todo lo que el nuevo equipo de trabajo pudo investigar y determinar, como la Clínica debe desarrollar nuevas estrategias de mercadeo para lograr que la Sede Tuluá obtenga los resultados esperados, debe lograr primero convencer a la Junta Directiva, lo cual se puede realizar hablando el idioma que entiende las personas que la conforman y es saber cual va hacer el porcentaje de utilidades que se va a comprometer en el primer trimestre en incrementar las ventas por encima de los 75 millones, para así lograr cerrar el año con ingresos superiores a los 300 millones de pesos para lograr obtener el margen de utilidades esperado.

**Especialización en Mercadeo**

**Anexo 1**

**Estado de Pérdidas y Ganancias “P y G”**

CLINICA DE OFTALMOLOGIA DE CALI S.A. AÑOS 2006 A 2012 SEDE TULUA					
ESTADO DE RESULTADOS	ENE - DIC / 08	ENE - DIC / 09	ENE - DIC / 10	ENE - DIC / 11	
<u>INGRESOS</u>					
Total Ingreso	1.729	112.564	138.372	205.774	
<u>COSTO DIRECTO</u>					
Total Costo Directo	147	22.225	22.224	50.377	
% Sobre Ventas	9%	20%	16%	24%	
<u>MARGEN BRUTO</u>					
Total Margen Bruto	1.582	90.339	116.148	155.397	
% Sobre Ventas	91%	80%	84%	76%	
<u>COSTO INDIRECTO</u>					
Total Costo Indirecto	8.777	106.340	159.311	251.280	
% Sobre Ventas	508%	94%	115%	122%	
<u>Publicidad, Propag. y Avisos</u>	350	9.079	14.438	32.729	
UTILIDAD BRUTA	(7.545)	(25.080)	(57.601)	(128.612)	
% Sobre Ventas	-436%	-22%	-42%	-63%	

**Especialización en Mercadeo**  
**Anexo 2**

**Análisis Comparativo por Año**

<b>PERDIDAS ACUMULADAS</b>					
<b>AÑO 2008 A 2011</b>			<b>-218.838</b>		
<b>PERDIDAS POR AÑO</b>					<b>Variación</b>
<b>ENE-DIC/2008</b>			-7.545		
<b>ENE-DIC/2009</b>			-25.080		<b>232%</b>
<b>ENE-DIC/2010</b>			-57.601		<b>130%</b>
<b>ENE-DIC/2011</b>			-128.612		<b>123%</b>
			<b>-218.838</b>		